



Sjedište: Franjevački trg 7, Varaždin

Stanka Vraza 4, Varaždin
Tel: 042-492-901; Fax: 042-492-900
e-mail: leo@poslovne-zone.hr
web: www.poslovne-zone.hr
OIB: 72526969159; MB: 02112329

***Analiza zainteresiranosti jedinica lokalne samouprave
(općine i gradovi) i ključnih dionika u turizmu i ugostiteljstvu
s područja sjeverne Hrvatske za osnivanje Klastera***

U Varaždinu, listopad 2011.

I. Ciljevi analize

Glavni cilj ove analize je prikaz informacije o tome koliko su pojedine općine i gradovi zainteresirani za osnivanje Agroturističkog klastera „Sjeverna Hrvatska“. Podaci su skupljeni na temelju pojedinačnih razgovora sa predstavnicima uprava u jedinicama lokalne samouprave, kao i temeljem ispunjenih upitnika. Ove informacije služe kao temelj za osnivanje Partnerskog vijeća klastera, budući da će svi zainteresirani biti i članovi u tom Partnerskom vijeću.

Analiza u uvodnom dijelu sadrži osnovne informacije o samoj svrhi i načinu organiziranja klastera, kako bi bilo lakše shvatiti zašto su skupljane određene informacije te njihovu kasniju analizu.

U drugom dijelu Analize prezentirani su podaci skupljeni iz jedinica lokalne samouprave iz kojih je vidljiva planska struktura u turizmu, zainteresiranost za uključenje u Partnersko vijeće, te druge zanimljivosti.

Ovaj dokument čini prvu fazu organiziranja Agroturističkog klastera „Sjeverna Hrvatska“, te služi kao osnovni ulazni podaci za ustroj Partnerskog vijeća.

II. Osnovno o klasterima

1. Misija, ciljevi, poslovi i zadaci Agroturističkog klastera

Iskustvo pokazuje da je u provedbenom pogledu za svaku razvojnu akciju osobito značajan "**terenski rad**". Tijela državne uprave, objektivno su, sadržajem utvrđenih poslova i zadataka, ograničena u svome praktičnom djelovanju. Osim toga, posebnosti različitih područja gospodarske i društvene djelatnosti generiraju niz pozitivnih i negativnih vanjskih učinaka, pa se objektivnost i izbjegavanje «sukoba interesa» drži jednim od ključnih načela. Stoga ne začuđuje činjenica da je u praksi već provjereno **formiranje posebnih organizacijskih oblika – klastera** kao učinkovitog rješenja takvih problema.

Temeljem načela **razvidnosti, profesionalnosti i neovisnosti**, oni u pravilu preuzimaju odgovornost upravo na **praktičnim poslovima** planiranja, informiranja, organiziranja, financiranja, institucionalizacije i praćenja održivoga razvitka različitih djelatnosti u realnom okružju.

Agroturistički klaster je učinkovita institucionalna podrška razvitku turizma, koja temeljem standardizirane, prepoznatljive i komplementarne turističke ponude poduzetnika u regiji pospješuje racionalnu uporabu raspoloživih resursa u procesima održivoga razvitka s osloncem na razvidne partnerske odnose članova klastera i umrežene odnose s institucijama i organizacijama u bližem i širem okružju.

U tome pogledu razrađuju se **misija, ciljevi, te poslovi i zadaci** klastera.

Misija klastera je, dakle, najvećim dijelom **izvedbene prirode**. U tome pogledu od

MISIJA	CILJEVI	POSLOVI I ZADACI
poticanje, usmjeravanje, planiranje, marketing promidžba i praćenje aktivnosti u razvitku turizma i s njime komplementarnih djelatnosti u regiji temeljem aktivnog partnerstva članova klastera u samostalnoj i zajedničkoj ponudi turističkih proizvoda	Razina klastera <ul style="list-style-type: none">• formiranje ponude zajedničkih turističkih ponuda• racionalno gospodarenje turističkim resursima• povezivanje komplementarnih djelatnosti i poduzetnika u integralni sustav proizvodnje turističkih proizvoda• otvaranje prema i suradnja sa subjektima iz okružja• izgradnja proizvodne infrastrukture i odgovarajućeg društvenog kapitala Razina pojedinog člana klastera <ul style="list-style-type: none">• povezivanje i sudjelovanje u zajedničkim programima i projektima• povećanje informiranosti i znanja o samostalnom poslovanju i zajedništvu u klasteru• komercijalizacija individualnih poduzetničkih resursa• jačanje individualne konkurentnosti na temelju relativnih komparativnih prednosti	<ul style="list-style-type: none">• identificiranje razvojnih programa i projekata kojima se realiziraju ciljevi klastera• praćenje, analiza i izvještavanje o aktivnostima u klasteru• pružanje usluga o ekonomskim, financijskim, pravnim i organizacijskim sastavnicama programa i projekata za članove klastera• konzultantsko, partnersko sudjelovanje u izvedbi programa i projekata u klasteru• financijski konzalting u pripremanju programa i projekata• promicanje suradnje javnog i privatnog sektora• organiziranje obrazovnih programa za potrebe članova klastera• surađivanje i umrežavanje s odgovarajućim domaćim i inozemnim organizacijama, institucijama i poduzetnicima• kontinuirana izgradnja informacijskog sustava potrebe praćenja, analize i izvještavanja o aktivnostima u klasteru

osobitog značenja su njegove aktivnosti u procesima usklađenog **poticanja, organiziranja, koordinacije, usmjeravanja i financiranja** programa i projekata članova klastera u **aktivnom partnerstvu** sa subjektima u okružju. U tako usmjerenom praktičnom vidu osobito se ističu sljedeće grupe ključnih aktivnosti klastera:

1. Priprema razvojne strategije članova klastera i njihovog usklađenog individualnog i zajedničkog nastupa na kompetitivnom turističkom tržištu
2. Identifikacija, priprema, izrada i izvedba individualnih i zajedničkih programa i projekata u regiji
3. Konzultacije u procesima financiranja programa i projekata za članove klastera
4. Koordinacija i praćenje izvedbe prihvaćenih zajedničkih programa i projekata u sklopu integralne turističke ponude u regiji
5. Analiza i izvještavanje o tekućim aktivnostima, investicijskim nakanama i institucionalnim promjenama u području turizma, a od posebnog interesa za regiju
6. Informiranje i promocija pojedinačne i integralne turističke ponude i odgovornog ponašanja članova klastera unutar klastera i prema okružju
7. Organiziranje informativnih manifestacija i obrazovnih seminara za članove klastera na crti transfera novih tehnoloških i tehničkih znanja, te organizacijskih iskustava iz turističke djelatnosti
8. Priprema i predlaganje izmjena i dopuna institucionalnih okvira i horizontalnih mjera lokalne i središnje države koji se izravno i neizravno odnose na turističku djelatnost

Institucionalizirani klaster je načelno i praktično, neovisno o svome formalno-pravnom statusu, **s motrišta svoga «poslovanja», neprofitno usmjeren**. To ne znači da ne smije ostvarivati dobit. On može biti ustrojen na načelu **profitnog centra**, ali se najveći dio očekivanog viška prihoda, u suglasju s osnivačem (osnivačima) – «vlasnicima», mogu i trebaju namjenski koristiti za financiranje razvitka klastera, na jednoj strani, te za financiranje svih onih aktivnosti koje su usmjerene na povećanje učinkovitosti integralne turističke ponude regije.

Klaster:

- **koncentrira sve ključne aktivnosti u regiji i s jednoga mjesta pruža relevantne podatke i informacije o tim aktivnostima**
- **praktično radi na terenu s članovima klastera**
- **nudi usluge članovima klastera i drugim zainteresiranim subjektima u okružju različite razine izvodljivosti do uključivo "ključ u ruke"**
- **objedinjuje i brine o provedbi, praćenju, analizi i izvještavanju o dogovorenim aktivnostima u klasteru.**

Institucionalizirani klaster se u pravilu ne bavi «malim projektima». Njegov glavni zadatak nije, primjerice, izrada poslovnog plana, ili investicijske studije kojima se opravdava poslovna ili investicijska nakana pojedinog člana klastera. Ona se usredotočuje na **identifikaciju, pripremu, ocjenu i izvedbu projekata od zajedničkog interesa za sve članove klastera i šire lokalne zajednice, ustrajući na punoj participaciji članova**. Pritom klaster ne zanemaruje i praktične, specifične potrebe članova, već štoviše ustraje na njihovom zadovoljavanju, bilo pružanjem vlastitih usluga ili usluga svojih **umreženih vanjskih, suradnika i institucija prema načelu «outsourcinga»**.

Klaster vodi brigu o različitim razinama znanja članova u realnom gospodarskom životu, prilagođava im se, savjetuje ih i za njih obavlja sve one poslove koje dogovori s njima, koje oni ne mogu ili ne znaju obaviti, nudeći **praktično izvodljiva i institucionalnim okvirima prilagođena, prihvatljiva rješenja**. Sâm klaster se nudi kao **nositelj konkretnog razvitka «turističke industrije» u regiji**. U sklopu svojih djelatnosti ustraje na **načelima praktičnosti, izvodljivosti, pouzdanosti, profesionalnosti, dugoročnosti**. On je **katalizator i sudionik** u razvojnim programima, te **partner i izvođač** radova istovremeno. Zbog pravilnog razumijevanja misije klastera valja stalno isticati ključne riječi:

- **partnerstvo**
- **konzultacije**
- **koordinacija**
- **informiranje**
- **promidžba**
- **financiranje**
- **znanje**
- **profesionalnost**

Klaster je **menadžer turističke ponude poduzetnika u regiji**. Ustraje na objedinjavanju i koordinaciji svih aktivnosti u procesima planiranja, izvedbe i nadzora nad zajedničkim, komplementarnim programima i projektima. Brine o **institucionalizaciji** odnosa među članovima klastera kao normativnom okviru, s jedne strane i tome **sukladnom ponašanju** u realnom gospodarskom i društvenom životu članova klastera, s druge strane.

2. Organizacijski ustroj klastera

U pogledu formalno-pravnog ustroja i organizacije, klaster se može ustrojiti u vidu varijantnih modela. Pritom valja istaknuti da je polazište u tome interesno udruživanje, a norma se odabire u ovisnosti o atributivnim obilježjima klastera, tj. kohezivnim značajkama članova klastera. Klasteri mogu biti:

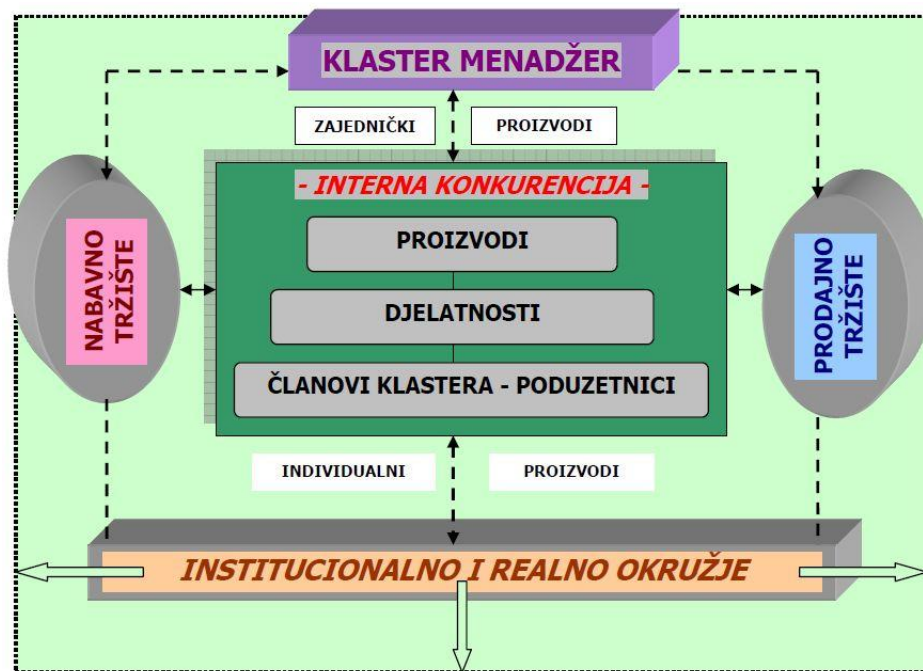
- **udruženje poduzetnika** («Association of firms»)
- **uslužni centri** («Service centres»)
- **formalne klaster organizacije** («Cluster organisations»)
- **agencija** («Agency»)

Neovisno o odabiru ustroja klasterne organizacije ključno je da ona bude u **funkciji koordinacije u upravljanju aktivnostima članova klastera** na crti zajedničkih interesa, mjerljivih individualnim i zajedničkim učincima klastera kao cjeline. Premda klaster može postojati i funkcionirati i bez formalno-pravne normiranosti, **najčešće se**, zbog praktičnih razloga i učinkovitijeg upravljanja zajedničkim aktivnostima, **klaster institucionalizira**.

Upravljanje («cluster governance») «institucionaliziranim klasterom» temelji se najvećim dijelom na koordinaciji pojedinih aktivnosti, jer se individualna sloboda članova klastera ne smije ograničavati. **Dobrovoljnost i povjerenje** su ionako ključna načela formiranja i učlanjenja u klaster.

Institucionalizirani klaster ima svoga klaster menadžera, koji upravlja klasterom na razvidan i svim članovima prihvatljiv način. On vodi brigu o pojedinačnim, ali i zajedničkim interesima članova klastera. Svojim članovima institucionalizirani klaster nudi usluge –

«zajednička dobra» («collective goods») kao «naknadu» za dio «individualne slobode» koji prenose na institucionalizirani klaster.



Slika 1. Temeljna struktura Klastera i odnosi s okruženjem

U kojoj mjeri i kojega se dijela svoje samostalnosti članovi klastera – skupa poduzetnika i institucija «odriču» i što za to odricanje dobivaju, ovisi o strukturi djelatnosti i proizvoda, te stupnju integriranosti članova klastera u zajedničke proizvode i ovisnosti o učincima tih zajedničkih proizvoda na tržištu. Temeljna je pretpostavka da svaki pojedini član za svoje «odricanje» od dijela samostalnosti dobiva alikvotni dio povećane, individualne učinkovitosti, koje ne bi bilo da nije član klastera.

Ključni parametri učinkovitog upravljanja klasterom su:

- **povjerenje («trust»)**
- **ustrajanje na zajedničkim interesima članova**
- **uključivanje kvalitetnih posrednika («intermediaries»)**
- **oslanjanje na poduzetnike lidere u zajedničkim razvojnim projektima.**

Klaster menadžer je osoba koja organizira rad, usmjerava i osigurava njegovo izvršavanje. Usuglašene poslovne i razvojne planove pretvara u praktične poslovne i razvojne akcije, komunicira s članovima klastera i s odgovarajućim institucijama u njegovu okružju. Klaster menadžer je visokoobrazovan stručnjak s iskustvom, te osobito raspolaže i uspješno primjenjuje svoje sposobnosti koordinacije i vođenja svih aktivnosti u klasteru.

Zadaci klaster menadžmenta su:

- promocija koncepta klastera
- razvitak socijalnih odnosa
- promocija zajedničkih projekata (u financiranju, marketingu, komunikaciji, logistici, informacijskoj tehnologiji, razvitku kanala distribucije, međunarodne suradnje)

- poticanje suradnje s pratećim institucijama - obrazovnim i institucijama za istraživanje i razvitak
- poticanje obrazovanja i obuke kadrova, poticanje slobodnog toka ljudi, informacija sirovina, usluga, proizvoda unutar klastera i sa klusterskim okruženjem.

Najčešće aktivnosti koje se koordiniraju na razini klastera su:

- istraživanje tržišta i razvoj
- integriranje ponude
- zajednička nabava sirovina i reprodukcijaskog materijala
- obuka i obrazovanje kadrova
- zajedničko formiranje tržišne marke
- zajedničko skladištenje i transport
- lobiranje prema središnjoj i lokalnoj državi
- koordinacija investicija privatnog i javnog sektora.

III. Osnovni podaci o općinama i gradovima Varaždinske županije

1. Analiza upitnika o zainteresiranosti JLS-a za uključenje u osnivanje AT klastera

U nastavku teksta nalazi se analiza o zainteresiranosti jedinica lokalne samouprave s područja Varaždinske županije o zainteresiranosti za osnivanje AT klastera „Sjeverna Hrvatska“. Uz samo ispitivanje zainteresiranosti kroz upitnik smo pokušali saznati najosnovnije podatke o samoj strategiji općina i gradova u smislu turističkog razvoja.

Ovi podaci biti će prezentirani na sjednici Partnerskog vijeća, te će se već tada moći ažurirati. Krajnji cilj je da se na temelju tih podataka lociraju određeni turistički potencijali, da im se prezentira projekt osnivanja Klastera, te da se u konačnici i svi uključe u rad Klastera.

Grad/općina	Strategija razvoja turizma	Plan donošenja/revizije	Trenutno najvažniji turistički proizvod	Mogući turistički proizvod u budućnosti	Informiranost o osnivanju AT klastera	Zainteresiranost za sudjelovanje u PV-u
Varaždin	Da / 2010.	Ne, plan je za razdoblje 2011-2014	Špancirfest i cjelokupna kulturna ponuda	Tematske rute – povezivanje turistička ponude	DA	DA
Novi Marof	Da / 2008.	Plan ukupnog razvoja Novog Marofa donešen je za razdoblje 2008.-2013.	“Dani Sv. Antuna Padovanskog u Novom Marofu” u okviru kojih se obilježava i Dan Grada Novog Marofa, “Dani Sv. Juraja i Sv. Vida” u Mađarevu, “Ivanjske veselice” u Podrutama, “Čiselsko proščeje v Remetincu”, “Petrovo” u Oštricama	Postoje pretpostavke za razvoj sljedećih vidova turizma: seoski, lovni, izletnički, kulturni, vjerski, tranzitni, rekreativni, poslovni turizam	DA	DA
Lepoglava	Da / 2007.	U fazi izrade GOP, gradski operativni program	Međunarodni čipkarski festival	EKO – muzej koji će obuhvatiti povijesno-kulturnu baštinu grada	DA	DA
Ludbreg	Ne	Plan je da se strategija usvoji 2012. godine	Proštenište, „centar svijeta“	Dani Svete Nedjelje, Cajnger plac, Međunarodni sajam cvijeća u centru svijeta, Jesenski karneval, Dan centra svijeta, Ludbreška biciklijada	DA	DA

Varaždinske Toplice	Da / 2005	Dopune plana u naredne 2 godine	Zdravstveni turizam	Razvoj ruralnog turizma i ekološke proizvodnje hrane na području Grada	DA	DA
Bednja	Da / 2007.	Ne, dokument je aktualan	Muzej i dvor Trakošćan	/	DA	DA
Breznički Hum	Ne	Donošenje u 2012. godini	Proslava dana općine povodom Sv. Martina	Uključenje u projekt „Stopama Sv. Martina“	DA	DA
Cestica	Da / 2007.	U planu je donošenje strategije ukupnog razvoja u 2012.	Seoski turizam	Vinska cesta „Klampotic“, kamp uz Dravu, biciklističke rute, lovni turizam	DA	DA
Gornji Knežinec	Da / 2009.	Postoji plan revizije, ali nije definiran termin	Sajam tradicijske baštine, izletišta i prenoćišta	Biciklističke ture, sajam, kongresni turizam	NE	DA
Jalžabet					DA	NE
Klenovnik	Ne	U planu donošenje strategije turizma u 2012. godini	„Marijin put“, Vinska cesta „Čardak“, Seoski turizam „Grešna pelnica“, srednjovjekovno proštenje Antunovo 13. lipnja svake godine		DA	DA
Ljubešćica	Ne	Plan je donošenje strategije u što kraćem roku	Lov, kulturne manifestacije, biciklistička staza, etno kuća	Proslava Dana općine Ljubešćica (organizacija „Ljubeškog sejma“)	DA	DA
Martijanec	Da / 2010.	Ne, dokument je aktualan	Vinska cesta, lovni turizam	Održivo korištenje prirodnih resursa i kulturne baštine	DA	DA
Sračinec	Da / 2009.	U planu je donošenje strategije unaredne 2-3 godine	Proslava Dana Općine Sračinec, ribolov, lov	Adrenalinski park u sklopu „Komarice“, mogućnost organizacije koncerata...	DA	DA
Petrijanec	Ne	Nema plana	Lovni turizam	Manifestacije koje njeguju prikaz tradicijskih obrta, seoski turizam	DA	DA
Vidovec	Ne	Izrada strategije je u planu	Gospodarsko kulturno zabavna manifestacija Zeljarijada	Zeljarijada	DA	DA
Ivanec						
Beretinec						
Breznica						
Donja Voća						
Mali Bukovec						

Maruševec						
Sveti Đurđ						
Sveti Ilija						
Trnovec Bartolov.						
Veliki Bukovec						
Vinica						
Visoko						